

Morphologie bedarfswirtschaftlicher Geschäftsmodelle – Das Beispiel der Kulturgenossenschaften

Philipp Thimm und Julia Beideck

Stichworte: Genossenschaften, Kulturgenossenschaften, bedarfswirtschaftliche Geschäftsmodelle, Unternehmensmorphologie

I. Einleitung

Immer wieder müssen wir an der Universität der Tatsache ins Auge blicken, dass der Typus des Universalgelehrten einen bemerkenswerten Schwund erlebt. Frank Schulz-Nieswandt stellt hier eine Ausnahme dar. Sein Œuvre ist gezeichnet von einem umfassenden, eng miteinander verwobenen und bisweilen verästelten Fundus verschiedenster Disziplinen. Aus diesem transdisziplinären mentalen Koordinatensystem ragt dabei ein ums andere Mal die *Morphologie* als wichtiger – entscheidender – methodologischer Knotenpunkt hervor. Das Paradigma der Morphologie – in ihren Ursprüngen aus den Naturwissenschaften stammend (Blome-Drees/Moldenhauer 2023) – ist als „methodologische Einheit zwischen den beiden Polen des Strukturalismus und der Hermeneutik“ (Schulz-Nieswandt/Thimm 2023a, S. 40) zu verstehen und wird von Frank Schulz-Nieswandt unter anderem in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen angewendet. In diesem Zusammenhang stellt er immer wieder auf die Vielfalt der Unternehmenstypen in der Sozialen Marktwirtschaft ab, die sich aus sinn- und strukturbezogenen morphologischen Unterschieden zwischen Betrieben ergibt und nicht bloß eine Dualität von Privatwirtschaft und Gemeinwirtschaft, sondern auch eine Trägervielfalt innerhalb der Gemeinwirtschaft bedingt (Schulz-Nieswandt 2020, S. 29 f.).

Ziel des vorliegenden Aufsatzes ist es, das betriebswirtschaftliche Geschäftsmodell-Konzept vor dem Hintergrund der unternehmensmorphologischen Überlegungen, ganz im Sinne einer heterogenen Unternehmenstypenvielfalt, um bedarfswirtschaftliche Betriebe zu erweitern. Im vorliegenden Aufsatz wollen wir dafür zunächst eine ontologische Neujustierung des Geschäftsmodell-Konzeptes vornehmen, um auf dieser Grundlage in

einem weiteren Schritt zentrale morphologische Bausteine eines Überbaus bedarfswirtschaftlicher Geschäftsmodelle identifizieren und theoretisch ableiten zu können. Insofern geht es um die abstrakte, skizzenhafte theoretische Konstruktion eines modelltypischen Überbaus bedarfswirtschaftlicher Geschäftsmodelle. Anders formuliert: Es geht um den morphologischen Wesenskern bedarfswirtschaftlicher Geschäftsmodelle. Dieser Wesenskern soll abschließend an kulturgenossenschaftlichen Geschäftsmodellen exemplifiziert werden.

II. Ontologische Neujustierung des Geschäftsmodell-Konzeptes

Allen Betrieben obliegt ein Geschäftsmodell.¹ Was aber meint der Begriff? Wenn wir ein Narrativ von Joan Magretta aufgreifen, dann sind Geschäftsmodelle zunächst als Geschichten zu verstehen, die erzählen, wie der jeweilige Betrieb arbeitet, funktioniert und Wert schafft (Magretta 2002, S. 87). Diese Geschichte wird vereinfacht erzählt, basiert also unter anderem auf dem Prinzip der Abstraktion. Geschäftsmodelle rekonstruieren insofern – im buchstäblich modellhaften Sinne – komplexe Sachverhalte und Verzweigungen der betrieblichen Wirklichkeit in vereinfachter Weise (Breuer/Lüdeke-Freund 2018, S. 412). Ohne die im Detail unterschiedlich nuancierten konzeptionellen Ausführungen aus der Geschäftsmodellforschung zu rezipieren, lässt sich ein Geschäftsmodell in einem darüber fundierten Begriffsverständnis als *Grundlogik eines Betriebes* beschreiben, die aufzeigt, auf welche Weise ein Betrieb Wert stiftet (Schallmo 2018; Müller/Wrobel 2021). Dabei wird ein Geschäftsmodell als Symbiose unterschiedlicher Geschäftsmodell-Bausteine verstanden (Schallmo 2018, S. 17), die jeweils Teilmengen der Betriebsrealität abbilden und erst in ihrem sinnigen Zusammenspiel eine vollständige Geschichte der betrieblichen Grundlogik erzählen. Die Fragen nach der Anzahl, der Ausgestaltung und Benennung der einzelnen Geschäftsmodell-Bausteine sind allerdings noch nicht abschließend geklärt (Becker/Ulrich/Stradtman 2018, S. 11).

Bisweilen leidet das Geschäftsmodell-Konzept darunter, dass es allzu oft in eine streng ausgelegte erwerbswirtschaftliche Logik gezwängt und auf den Sachverhalt der Gewinnerzielung und -maximierung beschränkt wird (Schulz-Nieswandt/Thimm 2023b, S. 29). Die Geschichtserzählung wird

¹ Dieser Grundgedanke wurde schon bei Peter F. Drucker geäußert – allerdings ohne den Begriff des Geschäftsmodells explizit zu verwenden. Hierzu Drucker (1997).

also – überspitzt formuliert – auf das Kapitel beschränkt, das darlegt, wie ein Betrieb Geld verdient. Das ist per se erstmal nichts Falsches: Jeder Betrieb muss Geld verdienen und sich finanzieren, insofern ist dieses Kapitel auch immer Bestandteil einer Geschäftsmodell-Erzählung. Allerdings wird die Beschränkung auf diesen Aspekt der Erzählung den Ansprüchen einer heterogen strukturierten Unternehmenstypenvielfalt nicht gerecht. Sie entspricht nur den Betrieben, die primär monetäre Ziele der Gewinnerzielung und -maximierung verfolgen. Aber was ist mit Betrieben, die anderen Zielen nachgehen?

Der hier skizzenhaft auszuformulierende Blickwinkel möchte an eben jenem Punkt ansetzen und sich nunmehr auf unternehmensmorphologische Überlegungen stützen. Sofern man die Gestalt eines Geschäftsmodells als Komplex mehrerer Merkmale klassifizieren möchte (Engelhardt 1988, S. 35), so muss man der gestalttheoretischen Anforderung gerecht werden, sowohl den Sinn (Hermeneutik) als auch die Struktur (Strukturalismus) in die Überlegungen miteinfließen zu lassen. Man muss bereit sein, „nach dem Passungsverhältnis von Sinn und Struktur in Form der Gestalt zu fragen“ (Schulz-Nieswandt 2007, S. 59) und insofern auch dazu bereit sein, das phänomenologische Relationsgefüge der Morphologie – bestehend aus dem Sinn als Wesenskern und der Struktur als dessen Materialisierung – zu beachten (Schulz-Nieswandt 2022, S. 37). Vor diesem Hintergrund bezieht der hier eingenommene Blickwinkel die Zielfunktion eines Betriebes, den Sinn und Zweck, kurzum: die Frage, *warum* der jeweilige Betrieb eigentlich existiert, explizit in die Geschäftsmodell-Betrachtung mit ein. Die (ausschließliche) Fokussierung auf den Sachverhalt der Gewinnerzielung und -maximierung als Hauptziel jedes Betriebes entfällt damit (Schulz-Nieswandt/Thimm 2023b, S. 28) und erstreckt sich nunmehr auch auf Fragen des Sinns. Diese morphologisch, mikroskopisch fundierte Sicht entfernt sich damit von der isomorphischen Gleichsetzung aller Betriebe als Erwerbswirtschaften. Betriebe können demnach unterschiedliche Gestalten annehmen (Blome-Drees 2020, S. 16).

Ausdruck findet dieser perspektivische Schwenk in einer Erweiterung des potenziellen Zielsystems auf bedarfswirtschaftliche Ziele. Damit sprechen wir eine theoretische Klassifikation der betrieblichen Zielsysteme an. Betriebe handeln immer dann bedarfswirtschaftlich, wenn sie „unter bestimmten, in der Regel die Finanzierungskonzeption betreffenden Nebenbedingungen eine optimale Deckung vorhandener Bedarfe anstreben“ (Thiemeyer 1975, S. 30). Demnach handelt es sich bei bedarfswirtschaftlichen Betrieben um Betriebe, die vorrangig Sachziele verfolgen und insofern

von einer Sachzieldominanz geprägt sind. Oftmals geht es bei solchen Sachzielen um die Deckung von Ausbildungs-, Beratungs-, Erholungs-, Infrastruktur-, Pflege-, Sicherheits-, Versicherungs- oder Versorgungsbedarfen, ohne eine explizite Gewinnerzielung anzustreben (Eichhorn/Merk 2016, S. 187). Auch Betrieben mit einer solchen Zielsetzung wird dabei nicht per se die Daseinsberechtigung von Gewinnen abgesprochen. Sie müssen allerdings richtig eingeordnet werden: Während bei erwerbswirtschaftlichen Betrieben die Gewinnerzielung als Hauptziel verstanden werden kann, geht es bei bedarfswirtschaftlichen Betrieben um die unmittelbare Bedarfsdeckung, wobei die Gewinnerzielung in diesem Fall nur ein Nebenziel darstellt (Schulz-Nieswandt 2015, S. 239; Greiling/Schaefer/Theuvsen 2019, S. 301). Die Gewinne verbleiben im Betrieb und müssen sachzielorientiert thesauriert und im Sinne der Wirtschaftlichkeit des Betriebes eingesetzt werden, indem sie beispielsweise die Fähigkeiten des Betriebes zur Bedarfsdeckungsleistung verbessern (Schulz-Nieswandt/Thimm 2023a, S. 58). Durch diesen unternehmensmorphologisch fundierten Perspektivwechsel auf das Geschäftsmodell-Konzept wird deutlich, dass sich die Geschäftsmodelle bedarfswirtschaftlicher Betriebe in ihrer Funktionslogik und in ihrer Zusammensetzung signifikant von denen erwerbswirtschaftlicher Betriebe unterscheiden. Wenn sich Ziele und damit das zielgerichtete Handeln von Betrieben – nichts anderes sind die Kategorien der Erwerbswirtschaftlichkeit und Bedarfswirtschaftlichkeit (Eichhorn/Merk 2016, S. 190) – unterscheiden, dann unterscheiden sich auch deren zugrundeliegenden Geschäftsmodelle (Blome-Drees/Thimm/Wieg 2022, S. 28). Darauf spielen wir an, wenn wir sagen, dass das Geschäftsmodell-Konzept bisweilen in ein zu eng geschnürtes erwerbswirtschaftliches Korsett gezwängt wird.

III. Erste morphologische Bausteine bedarfswirtschaftlicher Geschäftsmodelle

Bausteine – mit diesem Begriff tragen wir bereits der Tatsache Rechnung, dass Geschäftsmodelle immer die Symbiose unterschiedlicher Teil-Elemente darstellen (Thimm/Blome-Drees 2022, S. 680). Wenn man beispielsweise den *St. Galler Business Model Navigator* (Gassmann/Frankenberger/Csik 2018) als Modell zugrunde legt, dann lassen sich vier Bausteine benennen, deren inhaltlicher Kern über vier einfache, wenngleich zentrale betriebswirtschaftliche Fragen gebildet wird: Zunächst geht es darum, für wen gewirtschaftet wird („Wer?“), sodann welche Leistungen für sie erbracht („Was?“) und in welcher Weise sie erstellt werden („Wie?“). Nicht außer

Acht gelassen wird auch die Frage, wie Erträge erzielt werden („Wert“) (Gassmann/Frankenberger/Csik 2018, S. 7 f.). Durch dieses engmaschige Analyseschema lassen sich die beiden holzschnittartig dargelegten Merkmale bedarfswirtschaftlicher Geschäftsmodelle – die *Sachzielorientierung* in der „Was“-Dimension und die *Kosten-Effektivität* in signifikanter Differenz zur Formalziel-Effizienz in der „Wert“-Dimension – als sinnbezogener morphologischer Überbau verorten. Im Unterschied zu erwerbswirtschaftlichen Betrieben wird dabei eine andere Gewichtung der jeweiligen Komponenten zu erkennen sein, denn das Geschäftsmodell bedarfswirtschaftlicher Betriebe hat dem Hauptzweck der Bedarfsdeckung und nicht der Gewinnerzielung zu folgen. Insofern ist der Geist solcher Geschäftsmodelle ein gänzlich anderer und bedarf beispielsweise einer erweiterten Perspektivität des werte-orientierten Controllings.

IV. Kulturgenossenschaftliche Geschäftsmodelle als bedarfswirtschaftliche Geschäftsmodelle

Exemplifizieren wollen wir diese Gedanken an dem verhältnismäßig neuen Typus der Kulturgenossenschaften. Kulturgenossenschaften bestehen in Deutschland explizit seit der Novelle des Genossenschaftsgesetzes 2006, in der neben dem wirtschaftlichen auch der soziale und der kulturelle Förderzweck gesetzlich verankert wurden. Diese rechtliche Neuadjustierung hatte den – intendierten – sprunghaften Anstieg kulturgenossenschaftlicher Neugründungen zur Folge (Adams/Zimmermann/Doluschitz 2018, S. 96), sodass Ende 2023 im Rahmen einer Analyse des Genossenschaftsregisters und des Bundesanzeigers eine Gesamtzahl von ca. 160 Kulturgenossenschaften in Deutschland ermittelt wurde. Dem Terminus Kulturgenossenschaft entsprechend lassen sich darunter freiwillige Vereinigungen von Personen, die eine kulturelle Einrichtung als gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhalten und auf diese Weise die Mitglieder in ihren kulturellen Interessen fördern, fassen. Konkret werden kulturgenossenschaftliche Gründungen in den Bereichen Architektur, Bücher, darstellende Künste, Design, Film, Kunst, Musik, Presse, Rundfunk, Werbung, Gaming, Räume für Künstler:innen und Kulturschaffende, Kulturcafé/Kulturkneipe, Museum, Kulturtourismus, handwerkliche Kunsterzeugnisse, Bastel- und Künstlerbedarf und Spiele/Spielzeuge/Spielgeräte vollzogen (Beideck, 2024).

Kulturgenossenschaften bieten über alle Bereiche hinweg ein breites Spektrum kultureller Leistungen an, die sich übergeordnet in materielle

und immaterielle Güter klassifizieren lassen. Zu den materiellen Gütern zählen unter anderem Materialien und Räumlichkeiten, um künstlerische Aktivitäten betreiben und kulturelle Aktivitäten anbieten zu können, während immaterielle Güter beispielsweise Beratungsleistungen und Weiterbildungsmöglichkeiten hinsichtlich der Medienarbeit zur Bewerbung der künstlerischen bzw. kulturellen Waren und Dienstleistungen darstellen. Diese Güter werden – genossenschaftstypisch – mittels des gemeinsam gegründeten und betriebenen genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes den kulturschaffenden, -interessierten und/oder -unterstützenden Mitgliedern, die im Sinne des genossenschaftsspezifischen *Identitätsprinzips* sowohl als Eigentümer als auch als Nutzer der bereitgestellten Leistungen verstanden werden können, zur Verfügung gestellt (Blome-Drees/Thimm/Wieg 2022, S. 8). An dieser Stelle zeigt sich insofern die bedarfswirtschaftliche Ausrichtung kulturgenossenschaftlicher Geschäftsmodelle, als dass das kulturgenossenschaftliche Wirtschaften auf die Deckung des Bedarfs der Mitglieder abzielt. Der Zweck der Kulturgenossenschaften liegt demnach in der mitgliederorientierten Bedarfsdeckung mit kulturellen Gütern, es geht nicht primär um die Erzielung von finanziellen Gewinnen. Hier manifestiert sich die Sachzieldominanz der Kulturgenossenschaften, deren Geschäftsmodelle sich dementsprechend auszurichten haben. Die Sachzieldominanz gibt den Takt des funktionslogischen Aufbaus vor.

Gleichwohl kann der Bedarf der Mitglieder nur bei wirtschaftlicher Stabilität der Kulturgenossenschaft gedeckt werden, sodass sich das kulturgenossenschaftliche Zielsystem durch eine Koexistenz von *Markterfolg* (Nutzen der Kulturgenossenschaft für den kulturgenossenschaftlichen Geschäftsbetrieb) und *Fördererfolg* (Nutzen der Kulturgenossenschaft für die Mitglieder) beschreiben lässt (Boettcher 1980, S. 48; Thimm/Blome-Drees 2022, S. 686). Das Interesse einer Kulturgenossenschaft als Not-for-Profit-Organisation liegt in der Ausbalancierung ökonomischer, kultureller sowie vielfach sozialer und – nach Möglichkeit – ökologischer Interessen in Kontrast zu dem vorrangigen wirtschaftlichen Interesse in kulturellen For-Profit-Organisationen, welches gar bereits namensgebend ist (Münkner 2016). Als wesentypisches Merkmal kulturgenossenschaftlicher Geschäftsmodelle ist hiernach zu identifizieren, dass ihre finanziellen Erträge primär der Refinanzierung zum Zwecke der Förderung der Mitglieder dienen und lediglich nachrangig eine Gewinnerzielung angestrebt wird. Diese Dualität charakterisiert die Ertragsmechanik kulturgenossenschaftlicher Geschäftsmodelle, womit sich beide morphologischen Aspekte bedarfswirtschaftlicher Geschäftsmodelle – die Sachzieldominanz als Taktgeber des funktionslo-

gischen Aufbaus und die Kosten-Effektivität als Subziel – wiederfinden lassen.

Literatur

- Adams, Isabel, Jasmin Zimmermann und Reiner Doluschitz (2018), Kultur- und Kreativgenossenschaften als kooperative Organisationsstruktur, in: *Kreative Pioniere in ländlichen Räumen - Innovation & Transformation zwischen Stadt und Land*, hrsg. von Katja Wolter, Daniel Schiller und Corinna Hesse, Stuttgart, S. 84-111.
- Beideck, Julia (2024), Kulturgenossenschaften in Deutschland – Ein Überblick, in: *ProAlter*, 56. Jg., Heft 1, S. 26-29.
- Becker, Wolfgang, Patrick Ulrich und Meike Stradtman (2018), Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden.
- Blome-Drees, Johannes (2020), Konzeptionelle Überlegungen zu einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Führungslehre, in: *Handbuch Genossenschaftswesen*, hrsg. von Johannes Blome-Drees, Nicole Göler von Ravensburg, Alexander Jungmeister, Ingrid Schmale und Frank Schulz-Nieswandt, Wiesbaden, S. 1-30.
- Blome-Drees, Johannes und Joschka Moldenhauer (2023), *Morphologie und Typologie genossenschaftlicher Betriebe*, Berlin.
- Blome-Drees, Johannes, Philipp Thimm und Andreas Wieg (2022), Genossenschaftliche Geschäftsmodelle – Semantik, Morphologie und Typologie, in: *Handbuch Genossenschaftswesen*, hrsg. von Johannes Blome-Drees, Nicole Göler von Ravensburg, Alexander Jungmeister, Ingrid Schmale und Frank Schulz-Nieswandt, Wiesbaden, S. 1-47.
- Boettcher, Erik (1980), *Genossenschaften in der Marktwirtschaft*, Tübingen.
- Breuer, Henning und Lüdeke-Freund, Florian (2018), Wertebasierte Geschäftsmodellierung – Ein Werkzeugkasten für nachhaltigkeitsorientierte Gründer und Innovatoren, in: *CSR und Geschäftsmodelle*, hrsg. von Patrick Bungard, Wiesbaden, S. 409-431.
- Drucker, Peter F. (1997), The Theory of the Business, in: *Harvard Business Review*, 72. Jg., Heft 5, S. 95-104.
- Eichhorn, Peter und Joachim Merk (2016), *Das Prinzip Wirtschaftlichkeit. Basiswissen der Betriebswirtschaftslehre*, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1988), Über die Bedeutung morphologisch-typologischer Theorieansätze für die Betriebswirtschaftslehre, in: *Neuere Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis. Festschrift für Professor Dr. Oswald Hahn zum 60. Geburtstag*, hrsg. von Horst-Tilo Beyer, Leo Schuster und Carl Zimmerer, Frankfurt am Main, S. 27-48.
- Gassmann, Oliver, Karolin Frankenberger und Michaela Csik (2018), Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, 2. Auflage, München.

- Greiling, Dorothea, Christina Schaefer und Ludwig Theuvsen (2019), Betriebswirtschaftslehre, in: Öffentliche Wirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Holger Mühlenkamp, Frank Schulz-Nieswandt, Markus Krajewski und Ludwig Theuvsen, Baden-Baden, S. 300-338.
- Magretta, Joan (2002), Why Business Models Matter, in: Harvard Business Review, 80. Jg., Heft 5, S. 86-92.
- Müller, Hans-Erich und Martin Wrobel (2021), Unternehmensführung. Strategie – Management – Praxis, 4. Auflage, Berlin—Boston.
- Münkner Hans-H. (2016), Zum Blueprint des IGB: Ansätze einer Belebung von Genossenschaftsgründungen, in: Zur Diffusion der Genossenschaften in neue Geschäftsfelder, hrsg. von Ingrid Schmale, Köln, S. 71-92.
- Schallmo, Daniel (2018), Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Mit Aufgaben, Kontrollfragen und Templates, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2007), Zur Relevanz des betriebsmorphologischen Denkens. Versuch einer sozialontologischen und anthropologischen Grundlegung, in: Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre II. Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung, hrsg. von Dietmar Bräuning und Dorothea Greiling, Berlin, S. 58-67.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2015), Sachzieldominanz in der kommunalen Daseinsvorsorge - Eine haltungspflegerische Erinnerung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 38. Jg., Heft 2/3, S. 238-246.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2020), Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2022), Der „Dritte Weg“ als gleichgewichtiges Anziehungszentrum. Sozialontologische Geometrie und Psychodynamik der Gemeinwirtschaft im Werk von Werner Wilhelm Engelhardt, Berlin.
- Schulz-Nieswandt, Frank und Philipp Thimm (2023a), Morphologie und Metamorphosen des Dritten Sektors. Die Entelechie der Gemeinwirtschaft in der wirtschaftsorganisationsrechtlichen Disziplinarordnung, Berlin.
- Schulz-Nieswandt, Frank und Philipp Thimm (2023b), Wirtschaftsorganisationsrecht und Organisationskultur in der Langzeitpflege. Soziale Wirklichkeit und Entwicklungsperspektiven, Berlin.
- Thiemeyer, Theo (1975), Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe, Reinbek bei Hamburg.
- Thimm, Philipp und Johannes Blome-Drees (2022), Von der Schale bis zum Kern. Morphologische Überlegungen zu genossenschaftlichen Geschäftsmodellen, in: Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl, 45. Jg., Heft 4, S. 675-700.

Autor:innen

Philipp Thimm, Stipendiat, Seminar für Genossenschaftswesen, Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 50923 Köln, thimm@wiso.uni-koeln.de

Julia Beideck, Stipendiatin, Seminar für Genossenschaftswesen, Universität
zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 50923 Köln,
julia.beideck@wiso.uni-koeln.de

